

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA  
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA

AISLAN SARAIVA TAVARES

**MEDIAÇÃO E COMPLIANCE: INTERSECÇÕES NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

JOÃO PESSOA - PB  
2019

AISLAN SARAIVA TAVARES

**MEDIAÇÃO E COMPLIANCE: INTERSECÇÕES NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de João Pessoa do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Dr. Gustavo Rabay Guerra

JOÃO PESSOA - PB  
2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

T231m Tavares, Aislan Saraiva.

Mediação e Compliance: intersecções no âmbito  
empresarial / Aislan Saraiva Tavares. - João Pessoa,  
2019.

51f.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. Compliance, Mediação, Ética. I. Título

UFPB/CCJ

AISLAN SARAIVA TAVARES

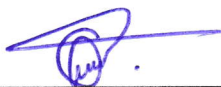
**MEDIAÇÃO E COMPLIANCE: INTERSECÇÕES NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de João Pessoa do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial da obtenção do Bacharel em Direito.

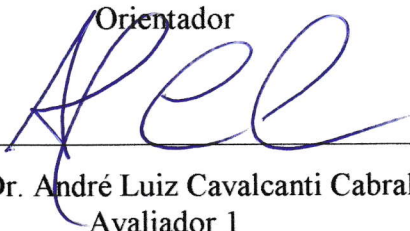
Orientador: Dr. Gustavo Rabay

Data de aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019.

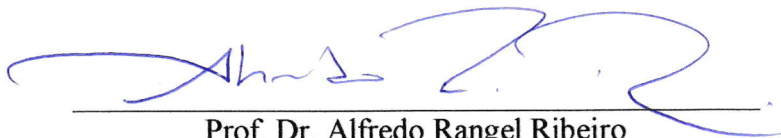
**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Gustavo Rabay Guerra  
Orientador



Prof. Dr. André Luiz Cavalcanti Cabral  
Avaliador 1  
Universidade Federal da Paraíba



Prof. Dr. Alfredo Rangel Ribeiro  
Avaliador 2  
Universidade Federal da Paraíba

Agradeço aos meus pais que me incentivaram e apoiaram nessa segunda e árdua caminhada.

Agradeço a minha esposa por ser a minha recompensa ao ter persistido nesse caminho. E que desde então, segue comigo, sem a qual esse trabalho não teria sido concluído.

Agradeço aos meus colegas de turma que fizeram com que esses anos fossem mais leves do que realmente foram.

*“Sonhos determinam o que você quer. Ação  
determina o que você conquistou”.*

*Aldo Novak*

# MEDIAÇÃO E COMPLIANCE: INTERSECÇÕES NO ÂMBITO EMPRESARIAL

Aislan Saraiva Tavares<sup>1</sup>  
Dr. Gustavo Rabay Guerra<sup>2</sup>

## RESUMO

A corrupção no Brasil é algo histórico, mas os avanços para combatê-la tem sido cada vez mais promissores, seja por pressão internacional ou por pressão popular. Em 2013, foi publicado a Lei 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção. Trata-se de um marco histórico, pois detalha a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, o que até então não era presente no ordenamento jurídico brasileiro, além de abordar procedimentos internos de integridade a serem adotados pelas instituições empresariais, consubstanciando um conjunto de aspectos que adentram na perspectiva do que chamamos de compliance. As empresas aderentes às técnicas de compliance possuem, direta e indiretamente, uma série de benefícios economicamente relevantes, que têm incentivado a procura por sua instauração na funcionalidade institucional. Todavia, o compliance não se esgota na inserção de medidas de integridade nos regimentos empresariais. Este é apenas a forma de prevenir conflitos, todavia, quando já instaurados, faz-se necessário formas eficientes de resolução e que corroborem com o aprimoramento daquele. Neste ponto, emerge a abrangência da mediação na perspectiva empresarial, que proporciona redução de custos, celeridade na resolução dos entraves e, principalmente, oferece base casuística para o aprimoramento do compliance. Outrossim, a junção destes elementos constitui fator essencial no processo e marketing empresarial, tendo em vista um mercado cada vez mais preocupado com a responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Compliance. Mediação. Ética.

## ABSTRACT

Corruption in Brazil is something historical, but advances to combat it have been increasingly promising, whether through international pressure or popular pressure. In 2013, Law 12,846, known as the Anti-Corruption Law, was published. This is a historical milestone, since it details the objective accountability of legal entities for the practice of acts against the public administration, which until then was not present in the Brazilian legal system, in addition to addressing internal integrity procedures to be adopted by business institutions, consubstantiating a set of aspects that go into the perspective of what we call compliance. Companies adhering to the compliance techniques have, directly and indirectly, a series of economically relevant benefits, which have encouraged the search for their establishment in institutional functionality. However, compliance is not exhausted in the insertion of integrity measures in the business regiments. This is only the way to prevent conflicts, however, when already established, efficient forms of resolution are necessary and corroborate with the improvement of that. At this point, the scope of mediation emerges from the business perspective, which provides cost reduction, speed in resolving the barriers, and, mainly, provides a casuistic basis for improving compliance. Moreover, the combination of these elements is an essential factor in the process and business marketing, in view of a market that is increasingly concerned with social responsibility.

**Key words:** Compliance. Mediation. Ethic.

---

<sup>1</sup> Concludente do Curso de Direito da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: aislanst@uol.com.br.

<sup>2</sup> Orientador. Prof. Dr. em Direito, Estado e Constituição, pela Universidade de Brasília. Mestre em Direito Público pela Universidade Federal de Pernambuco. Docente na Universidade Federal da Paraíba. E-mail: rbpadvogados.com.br

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 DOS MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS...14</b>	
2.1 DA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	14
2.2 DA CONJUNTURA BRASILEIRA.....	15
2.3 DOS MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS NA SEARA EXTRAJUDICIAL SOB A PERSPECTIVA EMPRESARIAL.....	18
<b>3 UMA NOVA ERA DE COMPLIANCE.....</b>	<b>22</b>
3.1. DO CONTEXTO HISTÓRICO.....	22
3.2. DA LEI ANTICORRUPÇÃO.....	26
3.3 DO PLANO PRIVADO.....	30
3.4. DA ESTRUTURA DO COMPLIANCE.....	31
3.5 DO COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	34
3.6. DA FIGURA DO COMPLIANCE OFFICER.....	37
<b>4 DA INTERSEÇÃO ENTRE MEDIAÇÃO E COMPLIANCE.....</b>	<b>38</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CRFB/CF – CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

CPC – CODIGO DE PROCESSO CIVIL

IPC – ÍNDICE DE PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO

CP – CÓDIGO PENAL

PAR – PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO

IBCG – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇA CORPORATIVA

ADR – ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

IRDR – INCIDENTE DE RESOLUÇÃO DE DEMANDAS REPETITIVAS

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

CGU- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO

## INTRODUÇÃO

O Brasil, no ano de 2018, ocupou a 105ª posição dentre 180 (cento e oitenta) países avaliados em nível de integridade, de acordo com o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2018), com a pior colocação desde 2012, consubstanciando 35 (trinta e cinco) pontos, em uma escala de 0 a 100, sendo a Dinamarca a primeira colocada, com 88 (oitenta e oito) pontos. Ficou atrás de países como Colômbia, Argentina, China, África do Sul, Cuba e Chile. Dentre os 32 (trinta e dois) países americanos que estão incluídos na pesquisa, o Brasil ocupa a 20ª posição em nível de integridade. Em 2017, de acordo com reportagem jornalística de o Estadão (2017), a Organização das Nações Unidas (ONU), afirmou que o Brasil perde cerca de R\$ 200 (duzentos) bilhões por ano com esquemas de corrupção. Percebe-se que os números envolvidos são vultosos e ganham notoriedade, especialmente na seara empresarial.

A prática de ações corruptas é latente no contexto brasileiro desde a época de sua colonização, servindo de ensejo, inclusive, para produção de grandes obras literárias. Podemos observar, na maestria de muitas dessas, a retratação fidedigna da cordialidade e vantagens políticas que permeavam e ainda permanecem no cotidiano, a exemplo do tradicional romance de Lima Barreto, *Triste fim de Policarpo Quaresma*<sup>3</sup> (1911), que retratou de forma ímpar a corrupção, incrustada na sociedade brasileira, especialmente na esfera pública.

Todavia, apesar de sempre inserido na vivência do nosso país, a nação brasileira, de modo especial nos últimos anos, tem perpassado por fortes tribulações, tanto econômicas quanto morais, decorrentes dos grandes escândalos de corrupção. Em tempos de democracia, tal prática envolve debates de relevância e magnitude antes não vistos.

No empreendedorismo, a imagem da empresa é fator determinante na aferição de lucro. O âmbito empresarial, é cada vez mais competitivo e rigoroso acerca da lisura moral dos profissionais que formam as instituições. Faz-se condição sine qua non para o sucesso, condutas que reflitam responsabilidade social, trazendo à baila a ética empresarial. Não se mostra suficiente primar pela qualidade dos serviços ofertados, se, em contrapartida, são reproduzidas

---

<sup>3</sup> BARRETO, Lima. *Triste fim de Policarpo Quaresma*. Rio de Janeiro, Editora Record, s/d.

atitudes incompatíveis com um padrão ético-normativo previsto na legislação vigente, como a boa-fé objetiva<sup>4</sup>.

Nesse contexto, tendo em vista a importância de desenvolver um sistema de integridade para conferir maior credibilidade, suscita-se o seguinte questionamento: como desenvolver um sistema de *compliance* que gere resultados de forma eficiente no âmbito empresarial?

Observa-se que a disseminação de investimentos em medidas éticas, adotando-se a implantação do sistema *compliance*, expressão deriva do termo “*To Comply*”, que significa de forma simplória, seguir as normas, estar de acordo com as regras vigentes.

O *compliance* propõe uma nova perspectiva de mercado, realizando marketing simultaneamente ao cumprimento da função social, afinal, atualmente, integridade é uma forte fonte de publicidade, constituindo verdadeiro instrumento atrativo, principalmente numa conjuntura na qual investidores demonstram temor em realizar investimentos no Brasil.

Vale salientar, que o *compliance* não se apresenta tão recente no que concerne à sua existência. Em 1998 o Banco Central já adotava sistema semelhante, todavia, é inovação em termos de debate e estudo. As empresas de grande e pequeno porte têm iniciado um processo de adesão às medidas de integridade, galgando as benesses que essas trazem à própria instituição.

No Brasil, desde 09/1998, com a publicação da Resolução no 2.554 do Banco Central do Brasil (Bacen), incorporaram-se aqui as regras trazidas da Europa (Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, 1975), e dos Estados Unidos da América (SEC – Securities and Exchange Commission, 1934), onde já existia a filosofia *compliance*. (MARTINEZ, 2016)

É preciso ponderar acerca da forma de inserir um sistema de integridade em uma instituição, principalmente para que possa ser factível. O *compliance* deve conter políticas que norteiam contextos de corrupção, interação com o setor público, as possibilidades de cortesias

---

<sup>4</sup> GENEROSO, Fabio Augusto. O instituto da boa-fé no Direito Civil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 73, fev 2010. Disponível em:

<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7190](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7190)>. Acesso em 10 ago de 2018. Trata-se de um padrão de comportamento que busca tutelar a lealdade, honestidade e confiança na relação jurídica, fonte de deveres e intrinsecamente ligada a probidade, vide art. 187 do Código Civil de 2015: “Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.”

comerciais, a questão da propriedade intelectual, entre vários outros aspectos e, dentre estes, as formas de resolução dos conflitos internos e externos da empresa. O processo de adequação ao *compliance* necessita de uma verdadeira adaptação estrutural e conjuntural.

Traz-se à baila então, o processo de mediação que na perspectiva do desenvolvimento empresarial, é um processo extensivo do *compliance*, conforme poderá perceber com o avançar da discussão. Nesse ponto, está a importância de um Setor Jurídico forte e integrado à uma comissão de ética, de modo que o sistema possa alcançar o caso concreto e este corrobore ao aprimoramento daquele, tem-se, assim, uma forma sustentável de gerenciamento. Tratar-se-á de um processo integrado de prevenção e resolução de conflitos, no qual, esta última deve ser a mediação.

A perspectiva em apreço traz uma forma de efetivação dos princípios da ordem econômica que rege o atual ordenamento jurídico, retratados no art. 170 da CRFB/88, tradutores, no âmbito econômico, da natureza conformista da Carta Magna, que, ao mesmo tempo em que se preocupa com a efetivação de elementos do sistema capitalista, ora vigente, observa a justiça social e objetiva a dignidade da pessoa humana.

Vide a seguir o respectivo artigo mencionado:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I – soberania nacional;

II – propriedade privada;

III – função social da propriedade;

IV – livre concorrência;

V – defesa do consumidor;

VI – defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII – redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII – busca do pleno emprego;

IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País;

Parágrafo único: É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

A inclusão e gestão de uma engrenagem dessas é uma caminhada um tanto quanto dificultosa, pois envolve, em muito, a mudança de mentalidade, a opção por uma realidade na qual a ética sobrepõe-se, entendendo que a própria empresa aferirá vantagens com a diminuição dos gastos dos conflitos internos e externos, do desgaste dos funcionários, além de ser um forte instrumento de autopromoção, isto é, de marketing.

Apesar de ser um mecanismo já bastante utilizado em empresas estrangeiras, o Brasil tem aderido paulatinamente, a exemplo da empresa Siemens<sup>5</sup>. Outrossim, a fim de fomentar a adequação do mercado à medidas de integridade, a própria máquina estatal tem realizado ações de fomento, a exemplo da Lei Anticorrupção; o incentivo realizado pelo CAMEX (Câmara de Comércio Exterior), que condiciona o apoio oficial às empresas exportadoras à assinatura de declaração assumindo adequação à normas anticorrupção; o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), que concede créditos para empresas que adotam sistemas de integridade, entre outros.

Observa-se, contudo, um processo ainda frágil, adotado de forma pontual enquanto verdadeiro sistema integrador. Frequentemente, por exemplo, a mediação é deixada de lado. É necessária a percepção de que o processo de mediação na resolução dos conflitos, associado ao sistema de *compliance* possui um efeito potencializador do desenvolvimento.

Nesse diapasão, o objetivo do presente projeto sustenta-se na análise integrada entre as práticas de Mediação no âmbito empresarial e o sistema *compliance*, perquirindo a importância desta associação para efetivamente alcançar um processo sustentável de Governança Corporativa, isto é, um sistema integrado sustentado em práticas que tendem a melhorar a qualidade da gestão empresarial. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC<sup>6</sup>, Governança Corporativa é uma forma de gerenciamento (monitoramento e incentivo) de empresas e organizações, sustentado na interação e controle entre os mais diversos setores que a constitui.

---

<sup>5</sup> Desde 2007, a Siemens, empresa multinacional, adota um sistema de integridade, contando com o apoio de auditores externos e uma estrutura interna organizada.

<sup>6</sup> IBGC. *Governança Corporativa*. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

Diante disso, tendo em vista as perspectivas políticas que configuram a realidade brasileira e os objetivos empresariais, entende-se por necessária a implantação de um sistema de *compliance*. O processo de inserção, de forma eficaz, deve perpassar pelo processo de gerenciamento de conflitos, tendo em vista ser o meio de acesso ao caso concreto, as vivências de cada setor empresarial, principalmente no panorama das grandes empresas. Desse modo, possibilitar-se-á um programa de integridade constantemente atualizado e produtivo.

Entretanto, não basta só verificar se a organização está cumprindo as normas e a legislação, é necessário conhecer de que forma a sua atividade impacta a realidade e quais os conflitos que ela gera de fato, ou seja, pensar além do direito. Para isso, o estudo e o levantamentos dos principais focos de conflitos são muito importantes. Todas estas análises e recomendações podem ser melhoradas com informações obtidas em mediações de conflitos e processos de negociação. (GOUVEIA NETO, 2016).

A mediação, por sua vez, incluída na conjuntura ora suscitada, proporciona a configuração de soluções criativas, possibilita um maior conhecimento frente as necessidades individuais, além de permitir uma maior humanização das relações de mercado e o direcionamento ao próprio bem-estar da empresa como um todo.

A Mediação de Conflitos no contexto empresarial, como observado nas distintas áreas apontadas anteriormente, promove a busca das respostas acima pontuadas e contribui para a criação de espaços de diálogo em que se apresentam as diferenças e se redesenham de maneira participativa, dinâmica e pacífica os papeis que cabe a cada um nas inúmeras inter-relações existentes. Permite também estabelecer canais facilitadores da articulação e ao mesmo tempo convida a todos para uma reflexão responsável sobre a diversidade das temáticas da realidade atual, constituindo-se num verdadeiro desafio a preservação das relações de maneira equitativa e integradora. (BRAGA NETO, 2010)

Assim, observa-se que mediação e *compliance* se complementam, contribuindo com a função social, pois corrobora para a política anticorrupção, ajuda a desafogar o judiciário e fomenta a economia nacional, além de servir como um mecanismo próprio de propaganda, atraindo empresas e investimentos estrangeiros.

Para efetivar a análise proposta, utiliza-se da legislação vigente como parâmetro, comparando os avanços da realidade brasileira com os contextos e mecanismos adotados por

outros países, utilizando-se, para isso, o método analítico e dedutivo, em determinados campos do debate, para que melhor seja o vislumbre das perspectivas estudadas no contexto brasileiro.

## **2 DOS MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Inúmeras formas de resolução de conflitos já foram desenvolvidas pelo ser humano, tendo em vista ser um ser social e, portanto, gerador de conflitos. Porém, é notória a forte cultura de judicialização arraigada no cenário brasileiro, tornando-se o modelo predominante de solucionar litígios.

Ocorre que, cada vez mais observa-se a necessidade de adequação a formas mais amigáveis e menos custosas para dissolver entraves, a exemplo da mediação, conciliação e arbitragem, especialmente quando se tem em foco um mercado empresarial cada vez mais competitivo e exigente.

### **2.1 DA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRIA**

Gisele Leite (2017), doutora em Direito Civil pela USP, no artigo “Um breve histórico sobre a mediação” afirma que esse meio de resolver conflitos existe desde os primórdios da vida em sociedade, tendo em vista que o homem é um ser social. Nas últimas décadas constituiu fenômeno presente em costumes e religiões, consubstanciando forma de regulação da conduta humana.

No oriente, a mediação constitui figura presente há muitos anos e consiste na própria expressão do exercício da cidadania. Na China, por exemplo, existe uma instância obrigatória de acesso à justiça, que consiste justamente na etapa da mediação.

Já no Japão, por sua vez, a mediação é o método mais buscado para resolução de conflitos. Os métodos adversariais são adotados como costume e a utilização de tal método é obrigatória, exigindo-se que, antes de adentrar na seara judicial, sejam esgotadas as alternativas de solução dos conflitos.

Enquanto a mediação se encontra regulada no Japão desde 1947, o ocidente apenas veio a adotá-la em 1980. O acolhimento pelos Estados Unidos e Europa incentivou o Brasil a ancorá-lo em seu meio também. Com a diferença de que, em países como EUA (que adota o sistema jurídico do Common Law) a mediação prévia é uma fase obrigatória para o processo judicial. Enquanto que, no Brasil (de natureza Civil Law), a mediação é apenas um meio

alternativo de solução de conflitos em que amiúde no caso concreto, não se é dada a devida importância.

Nos EUA, a partir da década de 70, houve, formalmente, a disseminação da mediação. As formas alternativas de Resolução de Conflitos receberam o nome de *Alternative Dispute Resolution* (ADR). Criou-se um verdadeiro mercado privado voltado para esse setor, constituído de profissionais especializado em tal processo. Causas envolvendo empresas e grande montante de capital são resolvidos pela via extrajudicial. É comum as empresas procurarem mediadores profissionais para auxiliarem na constituição de acordo com Pedro Canário (2011). Realidades como essas divergem, em muito, com o contexto brasileiro, que, apenas atualmente vem abrindo as portas para a perspectiva conciliatória.

## 2.2 DA CONJUNTURA BRASILEIRA

No Brasil, o sistema heterocompositivo de resolução de conflitos que consiste em configurar à um terceiro interventor, isto é, um juiz, o poder de decidir acerca da solução da lide é um método muito utilizado. Na verdade, constitui o principal método de resolução de conflitos, tendo sido, por isso, foco de discussões jurídicas corriqueiramente, tendo em vista o afogamento que perpassa o judiciário, decorrente das mudanças sociais e o aumento das demandas.

Dados do Conselho Nacional de Justiça, do ano de 2018, afirmam que o poder judiciário é estruturado em 15.398 (quinze mil, trezentos e noventa e oito) unidades judiciárias e, só em 2017, ingressaram 29,1 milhões de processos.

O Judiciário chegou ao final do ano de 2017 com um acervo de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva. No entanto, o ano de 2017 foi o de menor crescimento do estoque desde 2009, período computado para série histórica da pesquisa, com variação de 0,3%. Isso significa um incremento de 244 mil casos em relação a 2016 (FARIELLO, 2018).

A grande quantidade de demandas dificulta em muito a eficiência das atividades jurisdicionais, pois o quantitativo de juízes não aumentou na mesma proporção que a demanda. Desse modo, surge a necessidade de desenvolver ferramentas para diminuir o acumulado de processos.



Alguns mecanismos já foram desenvolvidos na tentativa de propiciar a diminuição do volume de processos judiciais, como o instituto do Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas – IRDR, modelo alemão que consiste em um julgamento por amostragem, isto é, seleciona-se um modelo padrão, no âmbito de vários de mesma natureza, suspendendo esses e levando aquele para julgamento no STJ. A decisão consistirá em um padrão, que será aplicado em todos os casos que ficaram suspensos no primeiro grau da jurisdição. Observa-se o art. 976 do CPC sobre o IRDR:

Art. 976. É cabível a instauração do incidente de resolução de demandas repetitivas quando houver, simultaneamente:

I - efetiva repetição de processos que contenham controvérsia sobre a mesma questão unicamente de direito;

II - risco de ofensa à isonomia e à segurança jurídica.

Outrossim, de acordo com Madrugá, Mouzalas e Otávio Terceiro Neto (2016, p. 1.005):

Cuida-se de técnicas utilizada pelos tribunais de justiça e pelos tribunais regionais federais para a construção de precedentes vinculantes, aplicáveis a todos os processos que contenham a mesma controvérsia sobre determinada questão jurídica e que tramitem no respectivo Estado ou Região.

Nessa conjuntura, frente a necessidade de diminuir as demandas judiciais, um dos grandes destaques, com efeitos visíveis e maiores benefícios, é o processo autocompositivo de resolução de conflitos. Com o objetivo de conferir, simultaneamente, a oferta de respostas satisfatórias aos litigantes, desafogando o judiciário, reduzindo as custas processuais e ofertando soluções mais rápidas, porém, também eficazes, emergem as propostas de autocomposição, especialmente após a EC 45/2004<sup>7</sup>.

A duração razoável do processo, em conjunto com o acesso à justiça, a celeridade e a efetividade processual tornaram-se, com a Constituição Federal de 1988, direitos fundamentais, constituindo, de acordo com NOVELINO (2016, p. 271), direitos históricos, ou

---

<sup>7</sup> Emenda Constitucional a qual inseriu a duração razoável do processo e os meios que garantem a celeridade de sua tramitação enquanto um direito fundamental a todos, no âmbito judicial e administrativo – art. 5º LXXVIII da Constituição Federal.

seja, que surgiram e se desenvolveram conforme o momento histórico, além de serem intransferíveis, inegociáveis e indisponíveis, não sendo possível ser alcançados pela prescrição.

Nesse diapasão, o Novo Código de Processo Civil (CPC) positivou a possibilidade de medidas de conciliação e mediação enquanto métodos de encontrar soluções no âmbito processual, valorando-se, dessa maneira, simultaneamente, a celeridade e efetividade no processo, vide art. 319, VII do CPC, “Art. 319 - A petição indicará: VII – A opção do autor pela realização ou não de audiência de conciliação ou de mediação.”, que trouxe a opção de conciliação ou de mediação como requisito da petição inicial. Importante ressaltar, neste íterim, que, em caso de silêncio das partes, a audiência de conciliação e mediação, ainda assim, se realizará.

Antes da resolução do novo Código de Processo Civil, os operadores do direito não se mostravam habituados e quiçá preparados para lidar com a nova modelagem de resolução de conflitos. Inclusive, atualmente, ainda há situações em que, mesmo imersos nas possibilidades conciliativas, pela ausência de confiança na aplicabilidade de tais métodos, optam pela judicialização.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criou medida de grande importância ao emitir a Resolução nº 12, de 29 de novembro de 2010, que estabeleceu a Política Judiciária Nacional de Tratamento aos Conflitos de Interesses, que proporcionou a criação de núcleos permanentes de métodos consensuais e incentivou o processo de capacitação dos profissionais.

Posteriormente, em 2015, foi publicada a Lei nº 13.140, dispondo sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública, de modo a recepcionar os anseios que o CNJ preceitua. A própria lei se encarrega de conceituar mediação, estabelecendo, em seu artigo 1º, parágrafo único:

Art. 1º, parágrafo único: Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Tem-se, com as formas autocompositivas, a evidenciação de um modelo “ganha-ganha”, em que cada parte cede um pouco, a fim de se chegar a um consenso. A mediação inicia um processo de quebra de paradigmas que, até então, estavam arraigados em nossa sociedade, como a necessidade da litigiosidade.

Vide o preâmbulo da atual Carta Magna, que traz em seu pilar a solução pacífica das controvérsias:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Outrossim, no II Pacto Republicano (2009) assinado pelos três poderes da federação, o Brasil firmou o compromisso de, buscando um sistema de justiça mais acessível, ágil e efetivo, “ (...)fortalecer a mediação e a conciliação, estimulando a resolução de conflitos por meios autocompositivos, voltados à maior pacificação social e menor judicialização; (...)”

Na seara infraconstitucional, a primeira proposta de Lei a surgir no Brasil foi o Projeto nº 4.827 de 1998, que objetivava institucionalizar a prevenção e solução de conflitos de forma consensual, porém, não houve sucesso. Já em 2015, tivemos a aprovação da Lei de Mediação (Lei nº. 13.140), constituindo marco regulatório da matéria, simultaneamente à época em que o Novo CPC surge com a defesa dos métodos autocompositivos de conflitos, mais especificamente a mediação, visto que a conciliação e a arbitragem já possuíam previsão no CPC/1973, ao contrário da mediação.

CPC/Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

## 2.3 DOS MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS NA SEARA EXTRAJUDICIAL SOB A PERSPECTIVA EMPRESARIAL

A mediação consiste em técnica na qual o mediador, figura imparcial, não detém o poder decisório, este é designado as próprias partes, cabendo ao profissional apenas orientar os litigantes, que deverão assentir com o processo de mediação. O mediador buscará, com ambas

as partes cedendo em algum ponto, o consenso, que poderá, a posterior, ser homologado em juízo, de modo a alcançar uma satisfação mais plena dos envolvidos.

Na verdade a desjudicialização das controvérsias e a autocomposição pelas partes do processo é uma realidade nos grandes sistemas processuais como forma de resolver os problemas estruturais da justiça, mas, acima de tudo, como meio de se atingir uma satisfação mais plena por parte dos envolvidos nos conflitos, destacando-se, neste último caso, os benefícios da mediação na pacificação social, já que esta técnica se aprofunda nas razões emocionais que cercam as relações conflituosas, trazendo mais legitimidade aos ajustes e mais chance de acabar em definitivo com o dilema estabelecido. (CABRAL, 2017, p. 369)

Percebe-se que muito se preocupa com a natureza judicial da mediação, todavia, deve ser destacado, pois é tão importante quanto, ou ainda mais, na via extrajudicial, ambas as formas previstas pela Lei de Mediação (Lei nº. 13.140/2015).

Em um breve comparativo, temos que na mediação judicial o mediador é indicado, havendo, neste âmbito, os Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos – CEJUSCS. Na extrajudicial, é realizada por um mediador ou câmara privada que as partes podem escolher, além de decidirem a forma do procedimento, já possível, também, haver a mediação online.

Vide art. 9º da Lei 13.140:

Art. 9º Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se.

Grandes benefícios emergem com o crescimento dos processos de mediação, perpassando por uma maior celeridade na resolução de conflitos, redução dos custos pecuniários de todos os envolvidos, desburocratização, melhor adequação das soluções à realidade das partes e até mesmo um menor desgaste emocional decorrente de litígios que se postergam, amiúde por anos, na seara judicial.

Nesse segmento, tal elucidação tem sido cada vez mais corrente no âmbito empresarial, com destaque para a mediação extrajudicial, utilizada para resolver pendências internas e externas, promovendo soluções mais rápidas e menos custosas, criando-se, inclusive,

departamentos designados para o gerenciamento desse procedimento. Constitui, se bem manejado, instrumento fortalecedor de uma melhor compreensão das relações nas organizações, além de aprimorar a comunicação e colaborar para o próprio desenvolvimento da instituição empresarial.

A figura do mediador nos conflitos empresariais corrobora o alcance de soluções criativas, proporcionando maior sensibilidade por parte dos empresários em relação a necessidade de deliberações harmônicas para o própria bem-estar do ente.

Em outras palavras, o mediador, em sua intervenção, coordena um processo de positivação do conflito, que nada mais é do que fruto da estrutura relacional existente entre eles no passado e presente, com a conscientização de que o futuro está em suas próprias mãos. É a devolução do poder aos empresários de gerir e posteriormente resolver o conflito, se o desejarem e efetivamente tiverem condições para tanto. (BRAGA NETO, 2010)

A mediação de conflitos no campo empresarial ainda é um meio moderno, que possibilita a criação de sistemas internos que levam a resolução de conflitos de modo pacífico, priorizando o diálogo, a cooperação, o conhecimento das inter-relações e o reconhecimento dos papéis exercidos na instituição, de modo a promover a dissolução de conflitos de forma natural e organizada.

Ainda segundo a concepção de Braga Neto (2010), a mediação assentou, com maior clareza, os papéis que cabem aos integrantes organizacionais, além da necessidade de maior respeito nas relações institucionais e de dinamismo. A mediação, assim, deve ser um projeto a ser instaurado para todas as relações da empresa.

Ressalta-se que o processo de mediação é caracterizado como um contrato de prestação de serviços, plurilateral, visto a presença de duas ou mais partes interessadas e um mediador, o qual auxiliará na afirmação de compromissos que as partes acertarem através do consenso. No campo empresarial, a adoção desta medida reflete a busca pelo cooperativismo e uma forma de corroborar para soluções equilibradas e eficazes.

Os conflitos na perspectiva empresarial e o adequado gerenciamento desses podem ser vistos como verdadeiros promotores de mudanças e aperfeiçoamento. A mediação, assim, é um método extrajudicial que confere confidencialidade e, como já mencionado, menor custo

econômico e maior celeridade, especialmente quando falamos das pequenas unidades empresárias.

Portanto, há, nos entraves, mais fatores positivos do que imaginamos. Contudo, para um adequado aproveitamento das benesses que pode trazer, é preciso, além da compreensão de sua inevitabilidade, um eficaz processo de resolução.

Em uma instituição empresarial, diversos segmentos podem ensejar situações conflituosas, desde questões organizacionais; o ritmo acelerado das decisões; o processo de comunicação; a hierarquização; questões trabalhistas; fatores externos e internos.

Os conflitos empresariais se manifestam de diversas formas, como por meio de disputas, honestas ou fraudulentas, falta de produtividade, falta de lealdade, baixa autoestima e retenção de informações ou vazamento de informações confidenciais que são considerados fatores internos e que sintetiza a tipologia de conflitos encontrados, conforme suas causas, a saber; conflitos de interesses, conflitos sobre informações, conflitos nas relações, conflitos de valores e conflitos sobre as estruturas. (LEITE; PEREIRA, 2017)

Tais conflitos envolvem grande custo financeiro, afeta o tempo e a produtividade. Nesse diapasão, a mediação, principalmente, por meio da negociação, ao proporcionar qualidade nas relações humanas, incentiva a empresa na geração de lucros e a manter o equilíbrio em sua organização. A negociação que consiste em um dos fundamentos lapidares da mediação, baseado no ato da comunicação para se alcançar um acordo e que é constituída, fundamentalmente, pelo poder da influência.

É notório que mediação se preocupar em criar vínculos através do diálogo e não os segmentar. Porém, não se pode deixar de trazer à baila que na perspectiva empresarial é instituída uma hierarquia com constante influência de poder, o que é um dos principais entraves para a efetivação do processo de mediação à realidade. Motivo pelo qual surge a importância de adoção do processo de mediação numa conjuntura de governança corporativa, que será abordada mais a frente no presente projeto.

A elucidação proposta tem sido cada vez mais corrente no âmbito empresarial, com destaque para a mediação extrajudicial, utilizada para resolver pendências internas e externas, promovendo soluções mais rápidas e menos custosas, criando-se, inclusive, departamentos designados para o gerenciamento desse procedimento.

A figura do mediador nos conflitos empresariais corrobora para o alcance de soluções criativas, proporcionando maior sensibilidade por parte dos empresários em relação a

necessidade de deliberações harmônicas para o própria próprio bem-estar empresarial. Propicia, assim, uma maior autonomia quanto a gerência dos empreendimentos aos empresários.

Em outras palavras, o mediador, em sua intervenção, coordena um processo de positivação do conflito, que nada mais é do que fruto da estrutura relacional existente entre eles no passado e presente, com a conscientização de que o futuro está em suas próprias mãos. É a devolução do poder aos empresários de gerir e posteriormente resolver o conflito, se o desejarem e efetivamente tiverem condições para tanto. (BRAGA NETO, 2010)

Perpassado por entendimentos preliminares acerca da mediação e sua importância na seara mercadológica, jurídica e social, passamos a abordar a atual forma de aplicá-la de forma eficiente no âmbito empresarial, perquirindo sobre o que chamamos de *compliance*, importante segmento no âmbito das instituições privadas, que ganha novos contornos e visibilidade na perspectiva sociopolítica dos últimos 5 (cinco) anos.

### 3. UMA NOVA ERA DE COMPLIANCE

O *compliance* não é uma criação dos tempos atuais. É um instrumento que já existe há alguns anos, como será mais bem detalhado nas linhas a seguir. Contudo, na seara brasileira, nunca havia se conversado tanto sobre a adoção das medidas de integridade e, nessa perspectiva, a necessidade de implantação de sistemas de *compliance* nas instituições empresariais. Dessa forma, emergem inovadores diálogos sobre o desenvolvimento de uma cultura de atuação ética.

#### 3.1 DO CONTEXTO HISTÓRICO

Estimativas mostram que o custo da corrupção é por volta de 5% do PIB mundial, algo em torno de US\$ 2,6 trilhões segundo o Fórum Econômico Mundial. A corrupção, efetivamente, constitui um problema mundial, segundo Helger Schroeder e Juan Yermo (2014, p. 02), o World Bank estima em US\$1 trilhão o valor pago por ano a título de propina no mundo.

Mas, vale salientar que a questão de pagamentos para obtenção de facilidades no setor público não é novidade. No Brasil, é célebre o sermão do padre Antônio Vieira, no período colonial, século XVII, que diante de D. João VI fala:

O ladrão que furta para comer, não vai, nem leva ao inferno; os que não só vão, mas levam, de que eu trato, são outros ladrões, de maior calibre e de mais alta esfera. (...) os ladrões que mais própria e dignamente merecem este título são aqueles a quem os reis encomendam os exércitos e legiões, ou o governo das províncias, ou a administração das cidades, os quais já com manhã, já com força, roubam e despojam os povos. - Os outros ladrões roubam um homem: estes roubam cidades e reinos; os outros furtam debaixo do seu risco: estes sem temor, nem perigo; os outros, se furtam, são enforcados: estes furtam e enforcam. (OLIVEIRA, 2013, p. 09)

Vemos que, no Brasil e no mundo, essas práticas pouco mudaram com o tempo, consoante Christiano Pires Guerra Xavier (2015, p.19):

Passaram-se vários séculos, várias foram as formas de governo, mas os problemas de origem ainda não foram solucionados. Mesmo com a urbanização e com o fortalecimento do capitalismo no Brasil a partir da década de 1950, quando o país deixa de ser uma nação essencialmente agrícola e começa a industrializar-se, a realidade pouco mudou com relação à falta de zelo com a coisa pública. O modus operandi das práticas de corrupção se sofisticou, assim como os meios de combatê-la, mas a cultura patrimonialista ainda impera.

Até meados dos anos 80, ainda existiam teóricos que defendiam a corrupção como necessária para o desenvolvimento dos Estados, um estudo realizado por Nathaniel Leff (1964, p. 08) descreveu:

Prescreve a corrupção como um restolho congênito da atividade política e inerente à própria natureza humana, razão pela qual não pode ser combatida. Nesse contexto, a corrupção seria um meio suficiente para ultrapassar as barreiras burocráticas estatais e impedir os regulamentos ineficientes, facilitando, assim, o desenvolvimento econômico e a superação da má gestão de políticas públicas.

Nesse estudo, Leff fala que a propina é um investimento para as grandes empresas e como tal deveria ter facilidades fiscais, caracterizando-a, ainda, como a teoria da “graxa sobre as rodas” para que a economia se desenvolva.

Quanto a teoria em apreço, Samuel P. Huntington (1968), o cientista político da Universidade de Havard:



Em termos de crescimento econômico, a única coisa pior que uma sociedade com uma burocracia rígida, excessivamente centralizada e desonesta, é uma sociedade com uma burocracia rígida, excessivamente centralizada e honesta.

Essa ideia começou a ser combatida apenas em 1978, com a publicação do estudo de Susan Rose- Ackerman, considerado um marco do estudo da corrupção e iniciaria a teoria “Areia sobre as rodas”.

[...] a corrupção pode produzir ineficiência e injustiça. Este mal tem o poder de minar a legitimidade política do estado. A corrupção evidencia também a existência de problemas mais profundos nas relações do estado com o setor privado. Os custos mais graves não são os subornos em si, e sim as distorções inerentes que revelam. (ROSE-ACKERMAN, 1978, p. 74)

Foi nos Estados Unidos que esses estudos começaram a influenciar a elaboração de leis, e eles se tornaram os grandes expoentes das regulamentações que proibissem e punissem as empresas que praticassem atos corruptivos. Foi também por pressão deles que começaram a ser elaboradas Convenções Internacionais, sendo a primeira destas a Convenção Interamericana Contra a Corrupção (Convenção da OEA), em 29 de março de 1996<sup>8</sup>. Foi a mais importante, com representatividade mundial. Na Convenção, os signatários se comprometeram a adequar suas legislações no sentido de criminalizar o oferecimento de qualquer vantagem indevida a funcionário público estrangeiro.

Depois veio a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais<sup>9</sup> que nos seu Art 1 traz:

Art. 1. Cada Parte deverá tomar todas as medidas necessárias ao estabelecimento de que, segundo suas leis, é delito criminal qualquer pessoa intencionalmente oferecer, prometer ou dar qualquer vantagem pecuniária indevida ou de outra natureza, seja diretamente ou por intermediários, a um funcionário público estrangeiro, para esse funcionário ou para terceiros, causando a ação ou a omissão do funcionário no desempenho de suas funções oficiais, com a finalidade de realizar ou dificultar transações ou obter outra vantagem ilícita na condução de negócios internacionais.

<sup>8</sup> BRASIL. Decreto n. 4.410, de 07 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". Lex: legislação federal e marginalia, Brasília, 2002

<sup>9</sup> BRASIL. Decreto n. 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Lex: legislação federal e marginalia, Brasília, 2000.

Por último, veio a Convenção das Nações Unidas contra a corrupção<sup>10</sup> que em seu artigo 1º (Capítulo I) define a finalidade da lei:

Art. 1º: a) Promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; b) Promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; c) Promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos.

O Brasil mesmo sendo signatário das referidas convenções, ainda demorou a elaborar uma legislação específica, fazendo apenas em 2002 a inclusão das alíneas B, C e D ao art. 337, criando para eles um novo Capítulo intitulado “Dos crimes praticados por particular contra a administração pública estrangeira<sup>11</sup>”:

**Corrupção ativa em transação comercial internacional** Art. 337-B. Prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a funcionário público estrangeiro, ou a terceira pessoa, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício relacionado à transação comercial internacional:

**Tráfico de influência em transação comercial internacional** Art. 337-C. Solicitar, exigir, cobrar ou obter, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, vantagem ou promessa de vantagem a pretexto de influir em ato praticado por funcionário público estrangeiro no exercício de suas funções, relacionado a transação comercial internacional:

**Funcionário público estrangeiro** Art. 337-D. Considera-se funcionário público estrangeiro, para os efeitos penais, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública em entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro.

<sup>10</sup> BRASIL. Decreto n. 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Lex: legislação federal e marginalia, Brasília, 2006.

<sup>11</sup> BRASIL. Lei nº 10.467/02. Acrescenta o Capítulo II-A ao Título XI do Decreto-Lei no 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, e dispositivo à Lei no 9.613, de 3 de março de 1998, que "dispõe sobre os crimes de 'lavagem' ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do Sistema Financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei, cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), e dá outras providências. Exposição de motivos. Brasília. 2002.

Depois dessa primeira alteração influenciada pelos tratados, o Brasil começou a adotar mais leis nesse caminho, entre essas, Lei do Pregão<sup>12</sup>, a Lei de Acesso à Informação<sup>13</sup> e a Lei do conflito de Interesses<sup>14</sup>.

Esses projetos, apesar de importantes, ainda não honravam a Convenção Interamericana Contra Corrupção. Embora já houvesse, no Congresso Nacional, projeto de lei tramitando desde 2010, precisou a população protestar nas ruas contra o aumento das tarifas do transporte público e a corrupção.

Outrossim, a Copa das Confederações<sup>15</sup>, em 2014, acarretou um grande número de estrangeiros circulando no Brasil, o que direcionou os olhares para o contexto sociopolítico ao qual o país se insere e as grandes fragilidades que possui, notadamente no que tange o entrave da corrupção.

Apenas após forte pressão populacional e dos agentes internacionais, foi promulgada uma lei para responsabilizar as pessoas jurídicas contra crimes contra a Administração Pública.

### 3.2 DA LEI ANTICORRUPÇÃO

A lei 12.846/2013<sup>16</sup>, conhecida com a Lei Anticorrupção tornou-se o marco na regulamentação do *compliance*, pois dispõe sobre a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa lei é imposta a qualquer pessoa jurídica independente da forma de organização, tamanho, com sede ou filial no território nacional, ou empresas brasileiras atuando no exterior e subsistindo sua responsabilidade mesmo após alteração contratual (transformação, incorporação, fusão ou cisão societária). O importante detalhe é que, na referida lei, os administradores e dirigentes não são

<sup>12</sup> BRASIL. Lei nº 10.520/02. Lei do Pregão de 17 de junho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

<sup>13</sup> BRASIL. Lei nº 12.527/11. Lei de Acesso à Informação de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

<sup>14</sup> BRASIL. Lei nº 12.813/13. Lei do conflito de Interesses de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001.

<sup>15</sup> Torneio organizado pela FIFA um ano antes da Copa do Mundo, que foi realizada no Brasil em 2014.

<sup>16</sup> BRASIL. Lei nº 12.846. Lei Anticorrupção de 1º de Agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

excluídos pela responsabilidade individual de seus ilícitos, sendo responsabilizados na medida da sua culpabilidade.

A lei faz uma definição mais clara do que constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, definindo os atos que atentam contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. Especifica atos realizados diretamente para agentes públicos, como também no tocante a licitações e contratos.

Para a apuração desses feitos, instaura-se o Processo Administrativo de Responsabilização (PAR), que cabe a autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que deverá agir de ofício ou mediante provocação.

No âmbito do poder executivo da União, é a Controladoria Geral da União a responsável. Nesse processo administrativo, a controladoria é conduzida por dois ou mais servidores estáveis, ficando esses com a possibilidade de, por representação judicial, solicitar, inclusive, busca e apreensão, e possui o prazo de 180 dias, prorrogáveis, após fundamentação, para a conclusão dos trabalhos, indicando em seu relatório final os fatos apurados, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas. Estes relatórios serão remetidos à autoridade instauradora que julgará.

A lei tem um parâmetro importante para sanção, a punição nunca será menor do que o valor da vantagem auferida de forma ilícita, quando for possível sua estimação. A multa está dentro do íterim de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo e leva-se em consideração como agravantes a continuidade no tempo, a tolerância da direção da empresa e interrupção de obra ou serviço público, situação econômica positiva da empresa, reincidência e valores altos nos contratos.

Como atenuantes, tem-se a não consumação da infração, ressarcimento dos danos causados, grau de colaboração da empresa e a comunicação espontânea. Imperioso ressaltar que a sanção não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

A lei trata especificamente do *compliance* e o cita no rol de atenuantes para o cálculo da multa no seu Art. 7:

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

A Lei Anticorrupção ainda trata do Acordo de Leniência, que poderá ser celebrado pela autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública que colaborem efetivamente com as

investigações e o processo administrativo e que resulte na identificação dos envolvidos e na rápida obtenção de provas dos atos ilícitos investigados, bem como cessar a prática de irregularidade investigada e admitir a participação na infração. Para as empresas que aderirem a leniência, haverá como benefícios a isenção da obrigatoriedade de publicar a punição, a possibilidade de manter os contratos e benefícios com o Governo Federal, garantindo a idoneidade e redução da multa em até dois terços. Nos acordos de leniência, a empresa tem o dever de reparar o dano causado e também adotar, aplicar ou aperfeiçoar um programa de integridade.

Antes desta legislação, a corrupção era combatida diretamente através dos seus agentes. O Código Penal Brasileiro (Decreto Lei n 2848/40) prevê, respectivamente, em seus artigos 317 e 333, das formas típicas de corrupção: passiva e ativa.

**Art. 317** - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem: Pena - reclusão, de 1 (um) a 8 (oito) anos, e multa.

**Art. 333** - Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício: Pena - reclusão, de 1 (um) ano a 8 (oito) anos, e multa.

Mas, essa legislação não foi suficiente e a subversão dos valores morais arraigou-se na nossa sociedade:

Já se popularizou que a corrupção é endêmica em nosso país e doutrinou-se que se dá em dois estágios distintos: a) entre os servidores do Estado, que se apropriam de seus bens e rendas ou malversam sobre o destino de suas riquezas; b) entre os particulares, fora da estrutura de governo, que intentam sobre o erário, privilegiando os interesses privados sobre os coletivos, frustrando a ação política (no sentido de organização e atendimento a demandas sociais), em favor do enriquecimento particular. (QUIRINO, Israel, 2014 p. 38)

A preocupação com a corrupção tem se ampliado e a Administração Pública tem colocado, nos seus regimentos internos, meios para combater isso. A Controladoria Geral da União (CGU) na portaria n. 57 de 4 de janeiro de 2019<sup>17</sup>, altera a anterior e determina:

---

<sup>17</sup> BRASIL. Portaria Controladoria Geral da União n 57 de 04/01/2019. Altera a Portaria n 1089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

Art. 1º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação.

§ 1 O comprometimento da alta administração deverá estar refletido em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade.

§ 2 A instituição do Programa de Integridade ocorrerá por fases e será formalizada por meio de Plano de Integridade.

Neste documento, a CGU determina o prazo de 3 (três) meses para que cerca de 100 (cem) órgãos e entidades federais construam seus respectivos planos de integridade, reforçando a agenda anticorrupção.

A portaria define que as etapas e prazos para implementação dos planos. A primeira fase é a implementação de unidades específicas para a gestão da integridade. Na segunda fase, os órgãos e entidades implantados deverão aprovar os planos de integridade, contendo características da instituição, levantando os riscos e medidas de tratamento, além da forma de monitoramento e atualização periódica, nessa fase também há o fortalecimento das unidades de comissão de ética, ouvidoria e corregedoria, responsáveis respectivamente pelo recebimento e tratamento de denúncias, promoção de regras de conduta e implementação de processos de responsabilização.

Além disso, é preciso designar áreas responsáveis pelo tratamento de conflitos de interesse e nepotismo, promoção da transparência e do acesso à informação. A terceira fase é a que define a forma de monitoramento de todo o programa de integridade dos órgãos.

A CGU disponibiliza um site intitulado Painel da Integridade Pública<sup>18</sup>, em que é possível acompanhar em tempo real o grau de implantação nos órgãos federais. Nesse site, podemos observar que, dos 187 (cento e oitenta e sete) órgãos com preenchimento obrigatório dos requisitos acima, apenas 124 (cento e vinte e quatro) tinha feito a indicação de unidade de gestão de integridade, que é uma obrigação de primeira fase do plano. Outrossim, apenas 97 (noventa e sete) tinham aprovado o plano de integridade, que consiste na segunda fase do plano e que gira entre 86 (oitenta e seis) a 112 (cento e doze) os órgãos que fizeram as medidas complementares da segunda fase que é designação de áreas responsáveis pelo levantamento dos riscos de integridade (86), conflito de interesses (103), verificação de nepotismo (104), fluxo de tratamento de denúncias (106), condução de processos disciplinares (109) e comissão de ética (112).

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://paineis.cgu.gov.br/integridadepublica/index.htm>>. Acesso em: 24 mar 2019.

Como exemplo disso, para comprovar a implementação na prática, o Ministério da Economia, recentemente, regulamentou através da portaria nº 20 de 2019<sup>19</sup>, sobre como deve ser a instauração do PAR no seu âmbito.

Nesse mesmo tom, o novo Ministério da Justiça e Segurança Pública, em portaria nº 86 de 2019<sup>20</sup>, define o Sistema de Governança e em seu art. 4º inciso V tem como seus objetivos a preocupação:

Art. 4º, V- Promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção e punição de fraudes e atos de corrupção com a aprovação, a implantação e o monitoramento de programa de integridade que utilize a gestão de risco para a identificação prévia e tratamento dos riscos.

Para a implementação, cria o Comitê de Governança Estratégica, a Comissão Técnica de Governança Estratégica e o Comitê de Governança Administrativa. Todos órgãos ligados com responsabilidade de disseminação da cultura de gestão de governança de riscos e controles internos e de integridade.

No âmbito estadual, o Governador do Rio de Janeiro assinou e fez com que todos os seus secretários se comprometessem com um documento intitulado “Declaração de Transparência, Governança e Anticorrupção – Governo um Novo Rio Começa Agora” publicado no Diário Oficial do dia 03/01/2019<sup>21</sup>, que elenca entre outros compromissos:

- 6- Implementar os mais altos padrões de integridade profissional;
- 7- Desenvolver políticas, práticas e mecanismos robustos de combate à corrupção, garantindo a transparência na gestão das finanças e compras do governo;
- 8- Exigir altos padrões éticos e morais;
- 9- Promulgar e implementar regras que protejam os denunciantes de atos de corrupção;
- 10- Fornecer informações sobre atividades e a eficácia dos órgãos anticorrupção;
- 11- Aumentar as ações contra a prática de suborno e outras formas de corrupção, bem como compartilhar imediatamente informações sobre desvios.

### 3.3 DO PLANO PRIVADO

Todas as leis citadas até aqui, para serem aplicadas, exige que a administração pública e o próprio agente público estejam envolvidos. Mesmo com os avanços legislativos, o

<sup>19</sup> BRASIL. Portaria Ministério da Economia n 20 de 29/01/2019. Dispõe sobre a delegação de competência para a apuração de responsabilidade de pessoa jurídica.

<sup>20</sup> BRASIL. Portaria Ministério da Justiça e Segurança Pública 86 de 29/01/2019. Define o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.cge.rj.gov.br/wp-content/uploads/2019/01/Declaração-Anticorrupção.pdf>

Brasil ainda carece de uma legislação que especifique claramente a corrupção entre agentes privados, pois, de fato, essa encontra-se intrínseca nos mais diversos hábitos e contextos.

A título de exemplo, recentemente, dirigentes da Confederação Brasileira de Futebol formam acusados de terem recebido subornos de empresas esportivas por troca de direitos comerciais de torneios, tendo sido presos na Suíça a pedido das autoridades dos Estados Unidos.

Outro caso publicitado foi o do presidente do Comitê Olímpico do Brasil (COB), acusado de ter subornado delegados do Comitê Olímpico Internacional para escolha do Brasil como sede da Olimpíada de 2016.

Nos dois casos acima, os acusados defendem-se e, dificilmente, serão punidos, no Brasil, pois a lei brasileira não tipifica a corrupção no setor privado. Nesse caso, o Brasil novamente é signatário de convenção internacional, mas demora a colocar a lei em prática no seu interior, tendo em vista que a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção<sup>23</sup>, no seu artigo 21, define que os signatários devem adotar medidas para qualificar como delito a oferta ou o recebimento de vantagens indevidas no setor privado.

Existe, no Congresso Nacional, o projeto de 5.895/16<sup>22</sup>, que modifica a lei 9.279/96, reguladora de direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, tipificando a corrupção entre entes privados. Porém, o projeto de lei encontra-se arquivado.

Art. 1º Esta lei tipifica criminalmente a corrupção privada, alterando a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.

Art. 2º O “caput” do art. 195 da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, passa a vigorar acrescido dos seguintes incisos: “Art. 195 XV - Prometer ou oferecer vantagem a outrem a fim de desviar clientela ou obter a celebração de acordo ou contrato; XVI - Receber ou aceitar a vantagem de outrem a fim de desviar clientela ou obter a celebração de acordo ou contrato.

### 3.4 DA ESTRUTURA DO COMPLIANCE

A questão da corrupção relacionada ao ambiente corporativo e figuras estatais está cada vez mais presente nos noticiários e manchetes policiais. Esse cenário traz insegurança para

---

<sup>22</sup>Disponível

em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=465740A4F07DDDB30297C7BBF450F7DD.proposicoesWebExterno2?codteor=1479584&filename=PL+5895/2016](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=465740A4F07DDDB30297C7BBF450F7DD.proposicoesWebExterno2?codteor=1479584&filename=PL+5895/2016)>. Acessado em 30/03/2019.



investidores que têm medo de apostar em empresas que podem estar envolvidas em escândalos, e serem obrigadas a pagarem vultosas indenizações. Por isso, para as empresas adquirirem maior credibilidade e assim maiores investimentos, não basta seriedade e coerência, precisam ir além, saber demonstrá-las, sendo notáveis.

Nesse cenário, ainda falando da Lei Anticorrupção, no seu art. 7º, inciso VIII, incentiva a criação de um programa de integridade:

Art. 7º- Serão levados em consideração na aplicação das sanções:  
VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

Apesar da discussão acerca do *compliance* ser relativamente recente, é um instrumento inserido em países do exterior há algum tempo e não é tão recente sua implantação no Brasil, apesar de ser rara sua dissipação.

Tem-se, pois, que o conceito, a noção e mesmo a existência da área específica de compliance no sistema financeiro brasileiro ocorreu 14 anos antes da entrada em vigor da Lei Anticorrupção. Portanto, nada de novo no conceito de Compliance hoje se observa, ainda que agora aplicado a um leque muito mais vasto atividades e com técnicas mais novas.

Pensando em auxiliar os profissionais a implantar e a desenvolver os programas de *compliance*, foram criados diversos manuais. A Legal, Ethics & Compliance, maior comunidade dedicada à difusão de cultura de *compliance* do mundo criou o “Os Pilares do programa de *compliance*”<sup>23</sup>, a fim de corroborar na prática empresarial com o início do novo departamento e, para isso, eles afirmam que, inicialmente, é preciso que a empresa se projete para um programa de integridade o qual deve envolver todos os funcionários da instituição, desde os mais altos executivos que, além de nomear um profissional para o cargo responsável pela área de *compliance*, precisa dotar esse departamento de recursos e autonomia suficientes para poder

---

<sup>23</sup> SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. *Os Pilares do programa de Compliance*. Legal Ethics Compliance.

Disponível em:

<<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1486140630Os+Pilares+do+Programa+de+Compliance+-+E-book.pdf>>. Acesso em: 24 março de 2019.

executar o programa proposto e ser capaz de prevenir, detectar e punir as condutas empresariais antiéticas.

Quando o departamento é criado, a primeira medida a ser tomada é avaliar os riscos envolvidos com a busca por atingir os objetivos da empresa. Assim sendo, esse tem que ter bem claro no que tange os seus propósitos e que esses não representem apenas escritos aleatórios, mas, palavras com real significado. Por isso, quando se implanta um sistema de *compliance*, precisa-se pensar na empresa enquanto um conjunto, esclarecendo os seus reais objetivos, e, com isso, criando um código de conduta claro e que conte com sistemas de monitoramento para seu fiel cumprimento.

Nesse segmento, o departamento de *compliance* deve conhecer a empresa a fundo, fazendo entrevistas, avaliando as documentações internas e as leis vigentes sobre os temas.

Superada essa etapa, o departamento possuirá as ferramentas para poder criar um programa que contenha as políticas que servirão de formalização inicial daquilo que consistirá a postura da empresa em relação aos diversos assuntos relacionados as suas práticas de negócios e servirá como um guia para todos os funcionários, ao caminho de práticas éticas e legais.

Por envolver toda a equipe de funcionários, o documento deve ser claro o suficiente para sua compreensão na íntegra e, se preciso, deve ser apresentado pessoalmente aos integrantes da empresa, distribuído em forma resumida e com linguagem acessível.

Ademais, os funcionários precisaram ser treinados de modo a entender a importância de suas ações dentro dos objetivos da empresa. O treinamento deve ser contínuo, de acordo com o dinamismo do mercado e as mudanças devem ser, de fato, compreendidas por todos.

O *compliance* deverá conter as políticas que direcionam aos posicionamentos mais adequados frente à corrupção, às relações com o setor público, os acordos comerciais e, principalmente, ao processo de resolução de conflitos. Nesse ponto, a implantação de uma câmara de mediação, tanto para conflitos internos como externos, mostra a preocupação com a resolução de litígios de forma rápida e econômica, fazendo com que a imagem da empresa perante os funcionários e a sociedade, de modo geral, seja sempre transparente.

Ainda com as constantes transformações dos cenários econômico e jurídico, a empresa precisa estar sempre atenta a essas mudanças para adaptar-se, nesse sentido, o programa de *compliance* deve apresentar processos de monitoramento das atualizações, estando

coerente com as modificações legais, realizando documentação de todos os processos, mantendo treinamento atualizado e constante com os funcionários.

Uma das formas de monitoramento são os canais de denúncia, que podem ser utilizados tanto internamente como por terceiros, que de forma confidencial e anônima, têm liberdade para realizar denúncias. Vale salientar que essas precisam passar por uma investigação dos fatos, de modo a estabelecer, de forma plena e com credibilidade, os fatos que permeiam o problema e assim, determinar se houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, quem estava envolvido e se houve violação de leis ou políticas internas.

O sistema, para funcionar corretamente, precisa ter controles internos rigorosos, de modo que as atividades da empresa fiquem bem documentadas, evitando desvios de finalidade, tornando a contabilidade da empresa mais confiável quando publicada.

A publicação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em seu manual *Compliance à luz da Governança Corporativa*<sup>24</sup> defende, ainda, que as entidades devem ter preocupação com os parceiros que realizam contrato para representá-las, pois esses também devem ter a responsabilidade com o *compliance*, a fim de que não coloquem em risco toda a empresa.

Dessa forma, ao contratar um terceiro, deve-se agir com o chamado *due diligence*, isto é, uma avaliação prévia à contratação para verificar de forma abrangente a estrutura da empresa contratada, levantar o histórico dos potenciais agentes e outros parceiros e avaliá-los, para verificar se existem atitudes antiéticas que poderão expor a empresa a um risco inaceitável. Ressalta-se que tal processo deve constituir um trabalho ininterrupto, de constante reavaliação, adaptando-se as mudanças sociais e conjunturais da empresa.

### 3.5 DO COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na conjuntura empresarial, o *compliance* encontra-se fortemente atrelado à chamada Governança Corporativa. Trata-se do sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre

---

<sup>24</sup> STINCO, M. Etal. *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. In: STINCO, M. (Cord.). *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2017. 35p. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGC-Orienta-Compliance-Soba-Luz-Da-GC-2017.pdf>>. Acesso em: 24 março de 2019.

sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum<sup>25</sup>.

No âmbito da chamada governança corporativa, destaca-se a vultosa importância dos agentes responsáveis pela implantação do *compliance*, pois tal processo deve integrar as mais diversas instâncias institucionais, ampliando a responsabilização pela instauração, fiscalização e manutenção das medidas de integridade.

Tem-se, de forma hierárquica, que os sócios estão no topo da organização e entre suas atribuições está a de indicação dos administradores. Tal escolha deverá envolver a competência técnica, a experiência e a conduta ilibada dos indicados, tais atributos serão fundamentais ao *compliance*, pois essa seria a garantia mínima de comprometimento com o melhor interesse da organização.

Na sequência hierárquica da organização, teríamos, abaixo dos sócios, o conselho de administração, esse tem como principal atribuição a de decidir os rumos estratégicos do negócio, devendo monitorar a diretoria e ser o elo entre esta e os sócios. Suas atribuições podem ser em três vertentes, sendo estas, na definição, execução e no monitoramento do sistema de *compliance*.

Dentre as atribuições estão a de zelar para que o sistema seja coerente com a identidade da organização, aprovar e apoiar a implementação do código de condutas, dos canais de denúncias, do comitê de conduta e das políticas relacionadas ao *compliance*, aprovar a matriz de riscos desenvolvidos pela diretoria, monitorar o cumprimento de responsabilidades legais ou definidas pela organização em políticas internas, com destaque para o código de conduta, entre outras, estando todas essas atribuições dentro das vertentes anteriormente citadas.

A diretoria, por sua vez, recebe a atribuição de colocar em prática o plano estratégico, além de elaborar e implementar todos os processos operacionais e financeiros

---

<sup>25</sup>Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em 24 de março de 2019.

relacionados ao *compliance*. Além disso, a diretoria deve garantir que as medidas disciplinares apropriadas sejam aplicadas nos casos de violação do código de conduta da organização.

No mesmo nível hierárquico da Diretoria temos a função de *compliance*, que assume um papel fundamental na governança corporativa, sendo essa representada por um profissional ou área dedicada a assumir a sua coordenação. Suas atribuições ultrapassam o mero atendimento as leis e regulamentos, como, por exemplo, a de coordenar canais de denúncias, participar das reuniões do comitê de conduta, assegurar que as sanções determinadas sejam aplicadas, entre outras.

O Jurídico assume o papel de monitorar, divulgar e sugerir ações a tendências regulatórias e seus possíveis impactos nas operações pelas quais são responsáveis. Deve trabalhar de forma coordenada com as funções de *compliance*, destacando as ações destinadas às investigações governamentais e processos administrativos ou judiciais de relevância, além de atribuições no mapeamento de riscos que possam implicar consequências jurídicas e judiciais. Outras atividades, como a análise e a revisão de cláusulas contratuais que possam influir nos riscos empresariais e nos processos relacionados à mediação de conflitos ficam a cargo do jurídico.

Dentre os outros organismos da governança organizacional, temos os responsáveis pela fiscalização e controle, nestes se incluem o comitê de auditoria, o conselho fiscal e a auditoria interna, sendo que esses, em linhas gerais, têm como papel principal o monitoramento das demonstrações financeiras, devendo possuir empenho para que a gestão atue de forma ética, clara e consistente, garantindo assim o monitoramento dos controles internos no sistema de *compliance* das organizações. Tais organismos ainda podem se valer de agentes externos. Nesse caso, as auditorias independentes, que visam aumentar o grau de confiança, em razão de sua isenção em relação à organização.

Destaca-se, ainda, o Comitê de Conduta, no mesmo nível hierárquico da Diretoria, se encarrega de implementar, disseminar, treinar, revisar e atualizar o código de conduta, além de sua função precípua que é efetivar o sistema de *compliance*. Apesar de ser subordinado ao conselho de administração ou a quem este delegar, tal comitê goza de certa autonomia em determinadas ações que não necessitem ser ratificadas pelo conselho, garantindo-o certa independência. Sua composição deve ser realizada por membros com competência, experiência e habilidades complementares, podendo se valer, inclusive, de membros externos à organização.

Dentre as principais atribuições do comitê destacamos a de converter princípios e valores escolhidos em normas sobre condutas admitidas e não admitidas; coordenar as investigações de fraudes ou irregularidades e recomendar as penalidades, garantindo a proporcionalidade das sanções aplicadas; proteger o patrimônio físico e intelectual da organização; administrar conflitos de interesses, dentre outras.

Essa estrutura de governança corporativa visa garantir uma adequada implantação do sistema de *compliance* na organização, de forma que os agentes devem agir de maneira conexa e sistematizada, sob pena de colocar em risco a organização. Porém, é importante ter a ciência de que, em uma rotina dinâmica, é sempre passível a revisão ou adequações que busquem a garantia dos interesses da corporação.

### 3.6 DA FIGURA DO COMPLIANCE OFFICER

Para que toda essa engrenagem funcione corretamente, faz-se necessário a figura do *compliance officer*, que é o responsável pelo programa, de modo geral.

Cabe a esse profissional se debruçar sobre as balizas que suportam sua operacionalização, tais como: aval e suporte da alta administração, código de ética e conduta. Classificação e gerenciamento dos riscos, controles internos, treinamentos corporativos, comunicação e disseminação do programa, canal de denúncia, investigações, auditoria, mentoria e melhoria contínua. (FUJINO. N. K. G, 2019)

No cotidiano da empresa, esse profissional precisa estar atento a todos os movimentos da empresa e, para isso, necessita ter um bom relacionamento com todos, a fim de que a comunicação seja aberta e franca e que possua poder de convencimento, já que as outras pessoas precisarão seguir e concordar com as regras, conhecer e controlar os processos, e a todo tempo testar e validar os mecanismos de integridade.

Além disso, o profissional precisa ter algumas características pessoais para poder reforçar a sua função, como paciência, habilidade de comunicação, diplomacia, integridade, ética, persuasão, resiliência, independência, autonomia, autoridade e relacionamento interpessoal.

Tais características, somadas a uma boa “network” possibilitam que o profissional, quando necessário, consiga uma assessoria rápida e precisa para conseguir avaliar e entender os diversos processos que ocorrem dentro das grandes corporações.

O contato frequente com diversos profissionais, como administradores, advogados, contadores, auditores, analistas e responsáveis por finanças faz com que esse profissional precise ter conhecimentos básicos de cada uma dessas áreas, para poder interpretar debater sobre cada assunto, e, assim, manter a conformidade do programa.

Para melhor desempenho da função, o profissional deve ter como única atribuição o gerenciamento do *compliance*, para que isso não gere nenhum conflito de interesse, pois, mesmo se o profissional de *compliance* for advogado, ele também precisará tratar o departamento jurídico como um outro departamento da empresa, como qualquer outro que também precise de fiscalização e acompanhamento da conformidade.

O profissional precisa conhecer cada departamento. Contudo, tem-se que, tão importante quanto isso, é ter a visão do todo, para que possa diagnosticar a natureza das contingências legais e buscar alternativas para mitigar os riscos, buscando saídas para diminuir os prejuízos que a empresa possa ter com futuras demandas judiciais.

A figura do Compliance Officer já existe no Brasil desde os anos 2.000, principalmente nas instituições financeiras. Contudo, com o crescimento do mercado e a necessidade de um alinhamento aos padrões internacionais, as oportunidades para inserção de tal profissional foram ampliadas, ganhando destaque nos mais diversos ramos empresariais.

#### **4 DA INTERSECÇÃO ENTRE MEDIAÇÃO E COMPLIANCE**

Como outrora mencionado, grandes empresas têm desenvolvido em sua estrutura relacional o processo autocompositivo de resolução de conflitos, galgando todos os benefícios já suscitados, dentre estes, minimizar os custos e evitar maiores desgastes que um processo judicial acarreta.

Diante desse contexto, em que se objetiva o cooperativismo e processos eficientes de resolver conflitos, destaca-se o *compliance*, acima abordado em sua perspectiva isolada. Esse, por sua vez, também tem se tornado destaque no âmbito dos negócios, especialmente

diante o cenário sociopolítico que o Brasil perpassa, margeado por grandes escândalos de corrupção.

Ocorre que, no empreendedorismo, a imagem que a empresa reflete respalda diretamente em seu lucro e, em tempos de império da má-fé, o rendimento se associa diretamente ao reflexo de integridade e probidade que um ente é capaz de emanar.

Nessa toada, faz-se importante ressaltar que o *compliance* deverá conter as políticas que estabeleçam interações com o setor público, cortesias comerciais, bem como premiações, gestão de propriedade intelectual e a forma de resolução de conflito de interesses.

Essa interação regerá todos os aspectos da empresa e formatará um processo cooperativo de contribuição mútua. Isto é, um sistema de retroalimentação, em que os setores empresariais corroboram para o aprimoramento uns dos outros, sucessivamente, especialmente os âmbitos do *compliance* e da resolução de conflitos, neste caso, a mediação, de modo que se possa, de forma efetiva e produtiva, aplicar políticas de integridade.

Assim, o cerne do presente projeto converge para a intersecção entre mediação e *compliance* no âmbito empresarial, tendo em vista a potencialização das benesses proporcionadas pela união desses segmentos. Dessa forma, o *compliance*, associado a mediação, poderá possibilitar a maximização dos lucros, além de colaborar para a constituição de uma sociedade ética e com um maior desenvolvimento econômico.

A implantação de uma câmara de mediação é um grande patamar alcançado, tanto para conflitos internos como externos, pois mostra a preocupação com a resolução de litigâncias de forma rápida e econômica, fazendo com que a imagem da empresa perante os funcionários e a sociedade, de modo geral, seja sempre transparente. O atento dos empresários para aderir a isso, por si só, demonstra o olhar moderno, consciente e atrativo de diversas parcerias comerciais. Faz-se, dessa forma, um importante investimento a ser realizado.

Como já mencionado, no empreendedorismo, a imagem da empresa é fator determinante na aferição de lucro. O âmbito empresarial é cada vez mais competitivo e rigoroso acerca da lisura moral dos profissionais que formam as instituições. Faz-se condição sine qua non para o sucesso institucional condutas que reflitam responsabilidade social, trazendo à baila a ética empresarial.



Não se mostra suficiente primar pela qualidade dos serviços ofertados, se, em contrapartida, são reproduzidas atitudes incompatíveis com um padrão ético-normativo previsto na legislação vigente e com a boa-fé objetiva<sup>26</sup>, a exemplo do pagamento de propinas.

Nesse diapasão, observando a importância de desenvolver um sistema de integridade, a fim de conferir maior credibilidade, suscita-se o seguinte questionamento: como desenvolver um sistema de *compliance* que gere resultados de forma eficiente no âmbito empresarial? Afinal, falar sobre integridade e ética é algo, amiúde, semeado no âmbito do senso comum. Todavia, são escassas as aplicações eficientes no caso concreto.

É preciso ponderar acerca da forma de inserir um sistema de integridade em uma instituição, principalmente, para que possa ser factível. A aplicação do *compliance* de forma isolada, de fato, é um tanto quanto utópico. Faz-se necessário a captação e entendimento acerca dos impasses que emergem no caso concreto, para, a partir disso, personalizar as medidas a serem adotadas. Nesse ponto, encontramos a vultosa importância da mediação de conflitos como instrumento norteador da aplicação do *compliance*.

Na perspectiva do desenvolvimento empresarial, a mediação é um processo extensivo do *compliance*, pois, serve de escola para esse, personalizando a inserção das medidas de integridade de acordo com as necessidades que os diversos setores da instituição apontam.

Nesse ponto, é imperioso salientar importância de um Setor Jurídico forte e integrado à uma Comissão de ética, de modo que o sistema possa alcançar o caso concreto e este corroborar para o aprimoramento daquele. Tem-se, portanto, uma forma sustentável de gerenciamento.

Ademais, é preciso atentar, que a inserção integrada da mediação e do *compliance* consubstancia um processo de adequação que envolve uma verdadeira adaptação estrutural e conjuntural, relacionando todos os elementos constituintes da instituição.

Tratar-se-á, portanto, de um processo integrado de prevenção e resolução de conflitos, na qual essa última deve consistir na mediação. Em um sistema de funcionamento

---

<sup>26</sup> GENEROSO, Fabio Augusto. O instituto da boa-fé no Direito Civil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 73, fev 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7190](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7190)>. Acesso em 10 ago de 2018. Trata-se de um padrão de comportamento que busca tutelar a lealdade, honestidade e confiança na relação jurídica, fonte de deveres e intrinsecamente ligada a probidade, vide art. 187 do Código Civil de 2015: “Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.”

ideal, os profissionais responsáveis pela mediação devem comunicar as questões relevantes concernentes aos embates dos casos concretos aos agentes do *compliance*, para que esses projetem e estabeleçam normas condizentes com a experiência prática.

A inclusão e gestão de uma engrenagem dessas é uma caminhada um tanto quanto dificultosa, pois, envolve, em muito, a mudança de mentalidade, a opção por uma realidade na qual a ética sobrepõe-se, entendendo que a própria empresa aferirá vantagens com a diminuição dos gastos, dos conflitos internos e externos, do desgaste dos funcionários, além de ser um forte instrumento de autopromoção.

Observa-se, contudo, um processo ainda frágil, adotado de forma pontual e não enquadrado na conjuntura de uma governança corporativa. Amiúde, por exemplo, a mediação é esquecida, não possibilitando uma adesão eficiente ao *compliance*, pois não atende as necessárias necessidades da empresa. É necessário a percepção de que o processo de mediação na resolução dos conflitos, associado ao Sistema de *compliance* possui um efeito potencializador no desenvolvimento.

Observa-se, no presente avançar do debate, que é preciso desenvolver o *compliance* inserido em uma política de Governança Corporativa, isto é, um processo desenvolvido em grupo, galgado nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p.108)

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Dentro do sistema de governança, encontramos seus respectivos agentes, que possuem papéis fundamentais na implantação do *compliance* em uma organização corporativa.

Esses agentes envolvem indivíduos e órgãos da corporação, tais como os sócios, conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, auditores, entre outros. Cada um possuirá atribuições específicas que se complementarão, de forma que o *compliance* não será de responsabilidade de um gestor ou área específica, mas de todos esses agentes de governança da organização.

Essa estrutura visa garantir uma adequada implantação do sistema de *compliance* na organização. Para isso, os agentes responsáveis devem agir de maneira conexa e sistematizada. É preciso atentar ao fato de que em uma rotina de mercado, é sempre passível a revisão ou adequações que busquem a atingir os interesses da corporação.

O processo mais eficiente de inserção do *compliance* deve perpassar pelo gerenciamento de conflitos, tendo em vista ser o meio de acesso ao caso concreto e, portanto, as vivências de cada setor empresarial. Desse modo, possibilitar-se-á um programa de integridade constantemente atualizado e eficaz.

Entretanto, não basta só verificar se a organização está cumprindo as normas e a legislação, é necessário conhecer de que forma a sua atividade impacta a realidade e quais os conflitos que ela gera de fato, ou seja, pensar além do direito. Para isso, o estudo e o levantamentos dos principais focos de conflitos são muito importantes. Todas estas análises e recomendações podem ser melhoradas com informações obtidas em mediações de conflitos e processos de negociação. (GOUVÊA NETO, 2016)<sup>27</sup>

A mediação proporciona a configuração de soluções criativas, possibilita um maior conhecimento quanto as necessidades individuais, além de permitir um processo mais humanizado e que direciona ao próprio bem-estar da empresa como um todo.

Em outras palavras, o mediador, em sua intervenção, coordena um processo de positivação do conflito, que nada mais é do que fruto da estrutura relacional existente entre eles no passado e presente, com a conscientização de que o futuro está em suas próprias mãos. É a devolução do poder aos empresários

---

<sup>27</sup> GOUVÊA NETO, Flávio de Freitas. Compliance e mediação de conflitos. 2016. Disponível em: <<https://freitaspouvea.jusbrasil.com.br/artigos/354371061/compliance-e-mediacao-de-conflitos>>. Acesso em 07 nov de 2018.

de gerir e posteriormente resolver o conflito, se o desejarem e efetivamente tiverem condições para tanto. (BRAGA NETO, 2010)<sup>28</sup>

Destarte, observa-se que mediação e *compliance* se complementam, contribuindo com a função social, pois corrobora para a política anticorrupção, ajuda a desafogar o judiciário e fomenta a economia nacional, além de servir como mecanismo propagandístico, atraindo empresas e investimentos estrangeiros.

A mediação produz seus efeitos de forma rápida e eficiente. Permite que as pessoas encontrem os motivos ensejadores de conflitos e, através do *compliance*, possam implementar medidas que evitem conflitos semelhantes no futuro. Ambas (mediação e *compliance*) são ferramentas de controle que, para atingir plena eficiência, é ideal que funcionem de forma concomitante.

Mediação e *compliance* se completam e devem, sempre, interagir dentro dos processos de gestão, na medida que os responsáveis pela elaboração das normas de conduta devem estabelecer regras com o objetivo de evitar os conflitos e podem aprender, na mediação, de que forma evitá-los. A comunicação entre os responsáveis pelo *compliance* e a gestão de conflitos deve ser essencial para a eficiência de um departamento jurídico de uma empresa.<sup>29</sup> (PENNA, 2017, p. 18)

Outrossim, o funcionamento integrado desses dois segmentos possibilita a redução dos custos processuais, que haveriam na via judicial, incitador de insegurança ao empresário. Corrobora, ainda, para o “desafogamento” do judiciário, que, como outrora comentado, encontra-se assoberto de processos, fruto de uma população já acostumada com a judicialização. Tal fato, proporciona, em consequência, a redução dos gastos públicos com a seara judicial.

Percebe-se, dessa forma, os benefícios sequenciados da instauração de uma cultura de *compliance* e a potencialização de seus efeitos quando inserido no seio de uma instituição que integre medidas de autocomposição de conflitos, no caso em tela, destaca-se o vultoso papel da mediação.

---

<sup>28</sup> BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em:

<[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8627](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627)>. Acesso em: 23 maio de 2018.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A corrupção, como visto, é um problema mundial que perpassa por toda história brasileira, constituindo uma verdadeira característica cultural. Desde a época de Dom João VI, é descrita como marca formadora do perfil do estado brasileiro. Por certo tempo, alguns teóricos defendiam sua existência com a teoria da “graxa sobre as rodas”, pois a propina era a forma mais eficaz de contornar a burocracia e centralização estatal.

A combater essa ideia, emergem outros teóricos, como Susan Rose-Ackerman, que, em sua teoria “areia sobre as rodas”, defendeu que a corrupção produz ineficiência e injustiça e, a partir daí, os Estados Unidos encamparam a ideia de diminuir a corrupção mundial. Em 1996, com a Convenção Interamericana Contra a Corrupção, os signatários se comprometiam a criminalizar o oferecimento de qualquer vantagem indevida a funcionário público estrangeiro.

No Brasil, a atitude de coibir a corrupção começou lentamente, assinando Tratados Internacionais, comprometendo-se a fazer leis que punissem melhor a prática da corrupção. Todavia, a demorando para colocá-las em prática era cogente. Apenas em 2002, as primeiras leis sobre a questão surgiram. Depois disso, vieram uma série de leis, como a Lei do Pregão, Lei do Acesso à Informação e a Lei do Conflito de Interesse, que ainda não honravam a Convenção Interamericana Contra Corrupção ocorrida em 2010.

Somente em 2013 surgiu a Lei Anticorrupção, sendo um marco para o combate a corrupção, pois deixa mais claro o que são atos lesivos a administração pública, trazendo a responsabilização civil de pessoas jurídicas, sem afastar os administradores de suas responsabilidades individuais.

A nova lei trata especificamente do *compliance*, quando em seu artigo 7º, o cita no rol de atenuantes para cálculo das multas, definindo-o como mecanismos de auditoria, e aplicação efetiva de códigos de ética. Esse ponto é particularmente importante, pois a lei define que a punição nunca será menor do que o valor da vantagem auferida de forma ilícita.

Na nova perspectiva de mercado, com os constantes casos de corrupção denunciados na imprensa, para as empresas não basta ser éticas, precisam também parecer ser éticas. A inexistência de uma lei específica no que concerne a corrupção no âmbito privado dificulta a punição desses crimes, de modo que o programa de *compliance* constitui o suprimento de uma lacuna, pois, com um programa de *compliance* bem implantado, todas as rotinas da empresa ficam controladas e vistoriadas por um profissional especializado, que deve

garantir a conformidade com as leis e regras de mercado, propiciando, assim, transparência para empresa, o que, por si só, já gera um marketing positivo.

O setor de *compliance* precisa funcionar com efetividade, publicando e assumindo compromissos, para evitar casos como o do banco Pan-americano, no qual foi descoberta uma fraude contábil de R\$ 4,3 bilhões, mesmo havendo uma equipe de auditoria interna, um comitê de auditoria e o conselho fiscal, o que causava uma sensação de responsabilidade, mas que deixou acontecer tal fraude. Por isso, o programa de *compliance* precisa ser certificado, algo ainda não obrigatório no Brasil, mas que deve ser incentivado. Atualmente, existe, inclusive, uma norma ISO (37001) voltada a validação de aspectos formais de programas de integridade.

O *compliance*, neste contexto, ajuda a criar uma cultura de integridade cada vez mais necessária, pois, na criminalização da corrupção, tem-se visto a punição tanto do corruptor como do corrupto, não os tratando como vítima, porque uma conduta não existe sem a outra. Na realidade, a grande vítima é a sociedade, que perde com o aumento dos custos da operação.

Neste ponto, entra a questão da mediação, que existe desde os primórdios da vida em sociedade. Por sermos seres sociais, conflitos acontecem o tempo todo e uma maneira de dirimir esses é a autocomposição. No oriente, essa ideia já é bem fundamentada, sendo que, na maioria dos países, a mediação é um passo antes de entrar no judiciário.

No ocidente, apenas na década de 80 os países incorporaram como meio de resolução de conflitos, sendo uma alternativa a via judiciária. A mediação traz como benefício a celeridade na resolução dos conflitos, redução dos custos, aumentando a produtividade e, principalmente, um menor desgaste emocional decorrente de litígios. Nesse ponto que as empresas podem se beneficiar ao implantar a mediação como principal forma de resolução de conflitos, pois, ao reduzir o desgaste de correntes da judicialização proporciona, indiretamente, uma reputação positiva.

As empresas comprometidas com uma boa imagem possuirão maiores oportunidades negociais ao adotar, conjuntamente, um sistema de *compliance*. Mesmo sendo estruturas diferentes, um departamento de *compliance* antenado nos conflitos em que a empresa se envolve poderá antever as situações conflituosas e preparar a empresa para diminuí-las.

Para a saúde financeira de qualquer empresa é essencial evitar conflitos, minimizar os custos decorrentes deles e, quando inevitáveis, alcançar ensinamentos que possibilitem modificações positivas. Com isso, um setor de *compliance*, associado com um serviço jurídico

eficiente poderá diagnosticar as atividades mais conflituosas da empresa e aprender com a mediação a fortalecer o *compliance*. Nesse ponto, o setor jurídico precisa entender que, mais importante que vencer as disputas a todo custo, está a satisfação do consumidor e parceiros comerciais, pois, o impacto negativo causado por uma insatisfação pode minar futuras negociações comerciais.

Organizando e sistematizando esses processos as empresas ganham, pois os consumidores e os parceiros de mercado têm pesquisado cada vez mais para saber como a empresa lida com os problemas de pós venda, se é uma empresa que resolve rápido e satisfatoriamente os conflitos ou se deixam que os consumidores busquem as vias judiciais, para resoluções lentas e traumáticas. Isso tem influenciado cada vez mais na escolha do perfil negocial que se quer contratar.

Cláusulas contratuais que direcionam para a autocomposição os eventuais atritos futuros são vistos com confiança entre os parceiros comerciais.

A clareza com que a empresa lida com seus parceiros, e a satisfação apresentada, precisa ter um canal de comunicação aberto para se descobrir o motivo das insatisfações geradas pela empresa e, assim, tanto o departamento de *compliance* como o de mediação conseguem engrandecimento com essa comunicação e alimentar outros departamentos como o de marketing, aproveitando-se de uma resolução positiva para melhorar a imagem da empresa, o setor administrativo e melhorar o gerenciamento de setores problemáticos, como o financeiro, para mostrar o impacto de suas ações e o setor de pesquisa e desenvolvimento tanto para aprimorar as rotinas, como atender melhor aos anseios das partes envolvidas.

Como foi analisado, o perfil de um *compliance officer* precisa ser de uma pessoa que tenha bom relacionamento com todos e que esteja atento a qualquer movimento da empresa, tendo um bom “*network*”, e, se não fizer diretamente parte do setor jurídico, tenha entrada livre nesse setor, para estar sempre atualizado de suas contendas. Outrossim, conhecimento jurídico desse profissional é importante, mas, por si só, não basta, precisando ter conhecimento multidisciplinar, que compreendam, desde a atividade empresarial, recursos humanos, psicologia, marketing.

As empresas que tiverem essa visão estratégica e conseguirem implantar essa filosofia crescerão com solidez, pois terão redução de custos com passivos em decisões judiciais e ainda terão uma vantagem competitiva significativa com a mudança de mentalidade que está ocorrendo, quando tanto na administração pública, que exige cada vez mais

transparência nas suas relações e comprometimento dos seus fornecedores, como o mercado privado, que exige empresas éticas.

Não podemos ser ingênuos em pensar que uma empresa sozinha, ao seguir as regras, em meio a todas as outras que não sigam, terá alguma condição de concorrência em um mercado deturpado, porém, vemos, nos dias de hoje, que as punições para as empresas que não se alinham estão acontecendo.

A Operação Lava-Jato é um grande marco histórico, mostra que a sociedade não aceita mais tantos casos de corrupção e com a Lei Anticorrupção e suas duras sanções, introduzindo o *compliance* como um fator atenuante, poderá trazer perspectiva mais positiva, começando com os grandes parceiros comerciais do Estado e esses espalhando a tendência para os demais no mercado, pois, a contaminação da corrupção não pode ocorrer em nenhum elo da corrente, para que a empresa não tenha sua imagem atrelada a qualquer ato de corrupção.

É fundamental que essa nova perspectiva deve chegar alcance as micro e pequenas empresas, grandes fomentadoras do mercado brasileiro, sendo essencial a sociedade e o poder judiciário também vigilantes quanto a essas também.

Com isso, tem-se que a empresa não precisa perder lucratividade para atingir sua função social, não há empresa válida sem lucro, mas, para resultados prolongados, esse não pode ser conquistado a qualquer custo.

O *compliance* busca a ética para a empresa, que ganha com uma imagem sólida perante a sociedade, de modo que, mesmo havendo um custo a mais para a empresa no instante de sua adequação, é um instrumento que proporciona ganhos maiores e melhores para toda a sociedade e para o próprio investidor, pois as transações das empresas ocorrerão por meio de uma concorrência leal, em que as empresas competirão no mesmo patamar, diferenciando-se apenas por suas peculiaridades técnicas e estratégias, aprimorando assim todo o mercado e possibilitando que os empresários tenham a oportunidade de demonstrar seu máximo potencial. Valoriza-se assim, o princípio constitucional da Livre Concorrência de acordo com o padrão conformista adotado pela Lei Maior, ou seja, atendendo aos ditames da justiça social.

Toda essa engrenagem funciona como um agente regulador que possui postura independente, agindo com rigor e rapidamente, por isso que a determinação da Controladoria Geral da União para que todos os órgãos da administração pública federal, direta, indireta,



autárquica e fundacional instituíam um Programa de Integridade precisa ser realmente cumprida e que os Processos Administrativos de Responsabilização tenham o poder de punir os culpados.

Para as empresas de capital aberto cabe à Comissão de Valores Mobiliários o papel de regular e fiscalizar o mercado de capitais. Ela também precisa ter a independência necessária para poder agir e propagar a tendência de adoção das medidas de integridade, não podendo ser contaminada e agir seguindo pressões de grupos e interesses.

As empresas poderão se beneficiar demonstrando transparência e bons hábitos e nesses a mediação poderá ser um grande diferencial, pois possibilita um maior conhecimento das necessidades individuais no caso concreto, satisfazendo os litigantes de uma forma mais vantajosa e rápida, aumentando a conscientização do papel social da empresa, mas, não perdendo de seu objetivo, o lucro.

O *compliance* e a mediação trazem transparência e credibilidade às empresas, o que possibilita que consigam mais capital com seus acionistas por terem uma imagem mais sólida no mercado. O incremento de capital faz com que as empresas cresçam, o que é bom para a empresa, que poderá investir ainda mais em boa governança e atrairá mais capital, criando, assim, um ciclo virtuoso de crescimento. Com isso, todos ganham, a empresa por crescer financeiramente e a sociedade por poder dispor de empresas com valores éticos arraigados.

A cultura do *compliance* e da mediação devem estar presentes em todos os setores da empresa e ter em seus líderes os maiores expoentes, pois assim será assegurada sua implantação, que trará benefícios imediatos, como a diminuição de despesas judiciais e também mediatos, com o ganho imaterial da imagem e representatividade da empresa para a sociedade.

O Brasil ainda precisa avançar muito nesse caminho, o mercado ainda está muito entremeado com práticas corruptoras. Porém, algo começou a mudar, observa-se punições e o início da aplicação de atitudes que refletem consciência frente às novas necessidades que emergem na sociedade. A facilidade de troca de informações, as redes sociais e a pressão popular estão impulsionando importantes transformações. A concorrência desleal, os favorecimentos e privilégios estão sendo cada vez mais rechaçados. As empresas, por sua vez, algumas a pequenos, outras a vultosos passos, adaptam-se ao novo momento histórico que emerge.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Lima. Triste fim de Policarpo Quaresma. Rio de Janeiro, Editora Record, s/d.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8627](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627)>. Acesso em: 23 maio de 2018.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. A Evolução da Conciliação e da Mediação no Brasil. *Revista FONAMEC*. Rio de Janeiro. V.1, n.1, p. 354 - 369 2017. Disponível em: <[http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamec\\_numero1volume1\\_354.pdf](http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamec_numero1volume1_354.pdf)> . Acesso em: 24 mar. 2019.

CANÁRIO, Pedro. *EUA Optam por mediação para resolver conflitos*. 2011. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2011-jul-02/mediacao-privada-primeira-opcao-resolver-conflitos-eua>>:. Acesso em: 24 mar. de 2019.

ESTADÃO. *Brasil perde cerca de R\$ 200 bilhões por ano com corrupção, diz MPF*. 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/brasil-perde-cerca-de-r-200-bilhoes-por-ano-com-corrupcao-diz-mpf/>>. Acesso em 05 nov. 2018.

FARIELLO, Luiza. *CNJ apresenta Justiça em números 2018, com dados de 90 tribunais*. 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87512-cnj-apresenta-justica-em-numeros-2018-com-dados-dos-90-tribunais>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

Fujino. N. K. G. *Advogado é profissional adequado para a função de compliance officer*. 2019. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2019-jan-20/nelson-kenzo-advogado-compliance-officer>> acessado em 24 de mar. de 2019.

GENEROSO, Fabio Augusto. O instituto da boa-fé no Direito Civil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 73, fev 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7190](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7190)>. Acesso em 10 ago. de 2018.

GOUVÊA NETO, Flávio de Freitas. *Compliance e mediação de conflitos*. 2016. Disponível em: <<https://freitasgouvea.jusbrasil.com.br/artigos/354371061/compliance-e-mediacao-de-conflitos>>. Acesso em 07 nov. de 2018.

IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC. 2015. 108p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 07 nov. de 2018.

IBGC. *Governança Corporativa*. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

LEFF, Nathaniel. Economic development through bureaucratic corruption. *American behavioral scientist*, n. 8, p. 8-21, nov. 1964.

LEITE, Gisele. Um breve histórico sobre a mediação. 2017. Disponível em: <<https://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/437359512/um-breve-historico-sobre-a-mediacao>>. Acesso em 30 mar. 2019.

LEITE, Gisele. *Considerações sobre a mediação empresarial no Brasil*. 2017. Disponível em: <<http://www.institutodialogo.com.br/consideracoes-sobre-a-mediacao-empresarial-no-brasil/>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

MADRUGA, E.; MOUZALAS, R.; OTÁVIO TERCEIRO NETO, J.; *Processo Civil*: Volume Único. 8º ed. rev., ampl. e atual. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

MARTINEZ, André Almeida Rodrigues. *Compliance no Brasil e suas Origens*. 2016. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/compliance-no-brasil-e-suas-origens/>>. Acesso em: 09 ago. de 2018.

NOVELINO, Marcelo. *Curso de Direito Constitucional*. 11.ed. ver. Ampl. E atual. Salvador: JusPodivm. 2016. 271 p.

OCDE. *The rationale for fighting corruption*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

In OLIVEIRA, Manoel Paulo de. *Sermão do Bom Ladrão, de Pe. Antônio Vieira*: Fragmentos de Uma Meditação sobre os Tempos Atuais. Disponível em: <<http://www.portaldoeconomista.org.br/arquivos/tribunas/250720121625006011.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

PENNA, Saulo Versiani. Mediação, arbitragem e compliance: prevenir, gerir e resolver conflitos de forma eficiente. *CBMAE*. Ano 12, n. 57, p. 18, abr/jul. 2017.

QUIRINO, Israel. O rigor da punição dos crimes de responsabilidade e atos de improbidade administrativa para com os agentes municipais. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 19, n. 3943, 18 abr. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/27683/o-rigor-da-punicao-dos-crimes-de-responsabilidade-e-atos-de-improbidade-administrativa-para-com-os-agentes-municipais>>. Acesso em: 24 de fev. 2019.

ROSE-ACKERMAN, Susan. *Corruption: a study in political economy*. Londres: academic Press, 1978, p 74.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. *Os Pilares do programa de Compliance*. Legal Ethics Compliance. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1486140630Os+Pilares+do+Programa+de+Compliance+-+E-book.pdf>>. Acesso em: 24 mar. de 2019.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. *Índice de Percepção da Corrupção 2018*: Brasil apresenta sua pior nota desde 2012 e cai da 96<sup>a</sup> para 105<sup>a</sup> posição no ranking da transparência internacional. Disponível em: <<http://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#novas-medidas>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

XAVIER, Christiano Pires Guerra Xavier. *Programas de Compliance*. Dissertação para a Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. 2015. P. 19.